

3.5 ENERGITEKNOLOGISELSKAP



Selskapet er en global leverandør av bærekraftige og miljøvennlige løsninger for elektrifisering, automatisering og digitalisering i energisektoren, offshore og marine. I Norge har selskapet eksistert i godt over 100 år, og i vårt prosjekt er det særlig en enhet vi har fokusert på, som har ca. 400 ansatte. Denne bedriftsenheten har vært en av de absolutt ledende i utvikling av demokratiske arbeidsformer i over 50 år.



Tiltak for senkarrierer

Bedriften har mange tiltak for senkarrierer. Det gjennomføres milepælssamtaler mellom leder og ansatt etter fylte 55 år og 60 år. Fokus for samtalene er ønsker, behov og forventninger relatert til senkarriere. Samtalen ved 55 år har særlig fokus på behov for kompetanseutvikling for å få ansatte til å delta i arbeidslivet så lenge som mulig. Fokus er ellers hva ansatte har av behov for tilpasninger og endringer.

Ansatte kan også gjøre interne karriereendringer ved å endre avdelingstilhørighet og kjernearbeidsoppgaver. Ledelsen er opptatt av at «man kan bytte jobb uten å bytte arbeidsgiver».

Rekrutteringsarbeid framover vil i stadig større grad innebære å markedsføre arbeidsmiljø, historie, og energi & miljø, og aktivt å bli mer opptatt av å ansette søkere på stillinger som er over 50 år. *Vi kaster ikke folk på 50 ut av søknadsbunken lengre, sier lederne.* En er blitt mer bevisst på å kunne ansette godt voksne som kan gå direkte inn som tekniske prosjektledere.

Lederne og fagforeningene er opptatt av to utfordringer framover. Det ene er å opprettholde og styrke kunnskapen om at seniortiltak er viktig også i perioder med motkonjunktur. Det andre er å kommunisere og synliggjøre viktigheten av en (varierte) seniorpolitikk med fleksible løsninger, ovenfor utenlandske eiere.

Det diskuteres om bedriften skal gjennomføre andre tiltak for senkarrierer: 1) Kompetanseheving hos ansatte over 50 år, (du er da «midt i karrieren»), 2) seniorpolitikk som kunnskapsområde i interne lederutviklingsprogram, og 3) forbedrede lønnsbetingelser i form av fordelingsnøkler ved lønnsoppgjør.

Ansatte tilbys timelønnsavtaler etter pensjonering. I tillegg går noen tiltak ut på å gi velferdsgoder og regulere arbeidstid. Ansatte i hel stilling får to ekstra ferieuker og utbetaling av en «bonus» tilsvarende to månedslønner etter fylte 64 år; uker som kan tas ut som enkeltstående timer. Innen engineering tilbys ansatte redusert arbeidstid dersom man ønsker det, og det er mulig å velge hjemmekontor to dager i uka dersom det ikke medfører for store ulemper for øvrige ansatte. Alle ansatte har 2 timer betalt trening i uka.



Fleksibilitetsformer

Du kan bytte jobb uten å bytte arbeidsgiver- Dette er en fordel med å ha flere avdelinger/arbeidsområder. Bedriften opplever at det er stadig vanskeligere å tiltrekke seg ingeniørkompetanse og personer med industriell bakgrunn og erfaring. En tanke for fremtiden for å utvikle ytterligere fleksibilitetsformer, og dermed kunne bevare kritisk viktig kompetanse hos erfarne seniorer som har hatt stort ansvar for produksjon, økonomi og personalforvaltning. Tanken er å kunne tilby 80 prosent stillinger som rene faglige stillinger uten timeføring på prosjekt og uten personalansvar. Håpet er at dette blir attraktive stillinger fordi en får mer tid til faglige oppgaver og reduserer graden av administrative oppgaver.

En annen fleksibilitetsform er at seniorer kan få tilbud om å ikke inngå i de mest hektiske prosjektene. Det er utviklet en kollektiv aksept i arbeidsmiljøet for denne måten å sette sammen prosjektteam på.



Teknologi og grønn omstilling

Produkter og innsatsfaktorer er grunnleggende «grønne», som for eksempel batterier til elektriske fartøy og oljeinstallasjoner. Overgangen til batteriutvikling har vært viktig, og ibruktaking av ny teknologi er en del av kjerneinnholdet i arbeidsoppgavene. Ansatte assosierer «grønn omstilling» og «digitalisering» med at dette er de solid plassert innenfor. For seniorer kan det være et «irritasjonsmoment når digitale løsninger mangler fornuft». Med lang arbeidserfaring har man god kunnskap om arbeidsflyten og hvordan arbeidsoppgavene henger sammen. Implementering av digitale systemer som ikke tar høyde for god arbeidsflyt vil lett oppleves demotiverende.

Organisatoriske omstillingsprosesser, derimot, kan for enkelte være en trigger for tidligere avgang enn opprinnelig planlagt. Dårlige endringsprosesser og dårlig ledelse kan oppleves belastende, kanskje også fordi avdelingen vi har mest fokus på, har tradisjon for medvirkningsbaserte endringsprosesser. Med utenlandske eiere og standardiserte styringsformer fra konsernledelsen hensyntar ikke denne tradisjonen like godt. Dette kan føre til at seniorer velger å gå av tidligere enn ønsket pga. motivasjonstap.



Begrunnelser for senkarrierer

Seniorer betraktes som en gruppe som har solid fagkompetanse og opparbeidet erfaring knyttet til produksjon og selskapsforståelse. Anerkjennelsen er stor for deres arbeidserfaring og tause kunnskap; «de er gull verdt!» I produksjonsavdeling i bedriften benyttes senioren aktivt i opplæring, og vurdering av lærlinger. I denne relasjonen handler det ikke bare om erfaringsoverføring mellom senior og lærling, men også at senioren kan foreta vurderinger av «egnethet» blant lærlingene med hensyn på å kunne bli en produksjonsmedarbeider som tar ansvar og kan jobbe i team. Vurderingene teller ved ansettelser.

Senioren har solide og viktige nettverk i hele selskapet og kan raskt få oversikt over andre kompetansepersoner «worldwide» som kan benyttes for å løse en kompleks oppgave.



Kjennetegn arbeidsmiljø og ledelse

Bedriften har et godt arbeidsmiljø, og arbeidsplassen opplevdes som trygg og solid, kanskje litt traust men også veldig innovativ. Arbeidskulturen kjennetegnes av en sterk hjelpsomhet, der ansatte bidrar til å løse oppgavene sammen. Ansatte er stolte av å jobbe i bedriftene, de opplever stor grad av anerkjennelse og tilhørighet, og med en tillitsbasert ledelsespraksis er ansatte godt trent i å ta ansvar og jobbe selvstendig. Bedriften har aktive fagforeninger og en vernetjeneste som samarbeider godt sammen med norsk ledelse.



Yngre kollegers syn på seniorkolleger

Yngre ser faglig kunnskap, erfaring og trygghet hos sine seniorkolleger, ikke alder. Prosjekteringsoppgaver er sammensatte, og seniorer er mer trent i å vite hvordan utfordringene kan gripes an, - de blir stifinnerne når yngre skal manøvrere. Bedriften er fleksibel med hensyn til hjemmekontorløsninger, men har regulert dette fordi de yngre ønsker å ha seniorennes trygghet «nær seg» i løsningene av komplekse oppgaver.